

神钢集团

中期经营计划（2021～2023年度）的回顾

神钢集团中期经营计划(2021~2023年度)中提到,本集团将努力通过多样化的事业、技术和人才的综合实力挑战解决社会课题,持续做利益相关方心目中无可替代的存在。为此,我们提出了“确立稳定的收益基础”和“向碳中和发起挑战”两项最重要课题,并推进相关举措。

神钢集团中期经营计划（2021~2023年度）的最重要课题

确立稳定的收益基础

- ① 强化钢材事业的收益基础
- ② 新电力项目顺利启动和稳定投产
- ③ 材料类事业 战略投资的收益贡献
- ④ 重组不盈利的事业
- ⑤ 机械类事业 收益稳定及发展市场的应对

向碳中和发起挑战

- ① 生产工序中的CO₂减排
- ② 通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献

确立稳定的收益基础

在五项重点措施中,“材料类事业 战略投资的收益贡献”因以铝类事业为主的需求扩大时期后延等原因,未能达到收益目标,但其他重点措施基本达成了目标。

重点措施	评价	措施状况
① 强化钢材事业的收益基础 按照预测,日本内需将长期持续减少。在这一背景下,我们将建立一个即使粗钢产量为630万吨也能确保稳定收益的体制,并进一步建立一个产量在600万吨也能确保盈利的事业体制。	○	<ul style="list-style-type: none"> 产品种类结构改善仍是课题,通过下调盈亏平衡点,实现收益的大幅改善
② 新电力项目顺利启动和稳定投产 除了神户发电所1、2号机,真冈发电所1、2号机稳定投产以外,神户发电所3、4号机也开始投入商业运营,从2023年度起,确保年度收益达到400亿日元左右。	○	<ul style="list-style-type: none"> 按计划启动神户发电所的3号机和4号机 为确立稳定的收益基础做出重大贡献
③ 材料类事业 战略投资的收益贡献 关于汽车轻量化相关战略投资,尽管存在需求扩大时期后延以及产品制造能力课题等,但汽车轻量化需求仍然保持高位,我们将尽快实现收益贡献。	×	<ul style="list-style-type: none"> 未实现计划的收益贡献 铝板、铝挤压、悬架装置事业收益低迷
④ 重组不盈利的事业 在需求环境和产业结构不断变化的背景下,除2019年度实施固定资产减损的铸锻钢事业、钛事业以外,还对持续亏损的起重机事业进行了合理化重组,努力在2021~2022年度期间实现扭亏为盈。	○	<ul style="list-style-type: none"> 一度不盈利的事业(铸锻钢、钛、起重机事业)扭亏为盈
⑤ 机械类事业 收益稳定与发展市场的应对 机械类事业将扩充以CO ₂ 减排为首的环保产品品类,积极应对发展市场。 推进工程机械事业配套业务的事业化,例如为工程行业的工作方式转型等提供解决方案的“价值”业务的盈利化,以及提供现场安装技术经验等。	○	<ul style="list-style-type: none"> 机械与工程技术事业的订单和收益均有所增加 工程机械事业正在推进结构改革

向碳中和发起挑战

关于“向碳中和发起挑战”,我们将多样的技术和人才视为竞争力的源泉,充分利用本集团从事广泛事业的优势,将其视为能够为社会贡献的新商机,集团上下一心共同努力。

除了稳步推动生产工序中的CO₂减排外,我们还致力于日本国内首款低碳高炉钢材“Kobenable Steel”的商品化,并以CO₂减排为背景,牢牢抓住对MIDREX®工艺和机械产品等的需求。同时,我们还开启了混合型氢气供应系统和低碳铁源供应等新事业。



作为“中期经营计划(2021~2023年度)”的最终年度,2023年度在收益和财务方面均达成了目标。经常损益为1,609亿日元,ROIC为6.7%(目标5%以上),D/E股价收益率在2023年度末为0.55倍(目标0.7倍以下)。此外,按照计划,股息支付率也提高至约30%。



(亿日元)

主要财务指标	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
经常损益	△80	161	932	1,068	1,609
归属于母公司股东的当期净利润	△680	232	600	725	1,095
ROIC	0.9%	1.1%	4.7%	4.9%	6.7%
ROE	△9.7%	3.4%	7.9%	8.4%	11.1%

此外,从进攻和防守两个角度出发,我们实施了实现理想事业资产组合的举措,同时也致力于加强事业经营基础,例如完善经营体制,推进基于重要课题的指标和目标的ESG相关工作等。

神钢集团中期经营计划 (2024 ~ 2026年度)

外部环境认识

本集团需要应对包括“日本国内外人口结构的变化及城市化的发展”、“国家安全与地缘政治学风险”、“实现可持续发展社会的要求”、“技术的进步”等在内的多重外部环境变化。这些外部环境的变化未必全是风险，反而可能为我们带来新的发展契机，例如助力实现碳中和的社会转型，以及推动应对各种变化的新技术开发与应用。

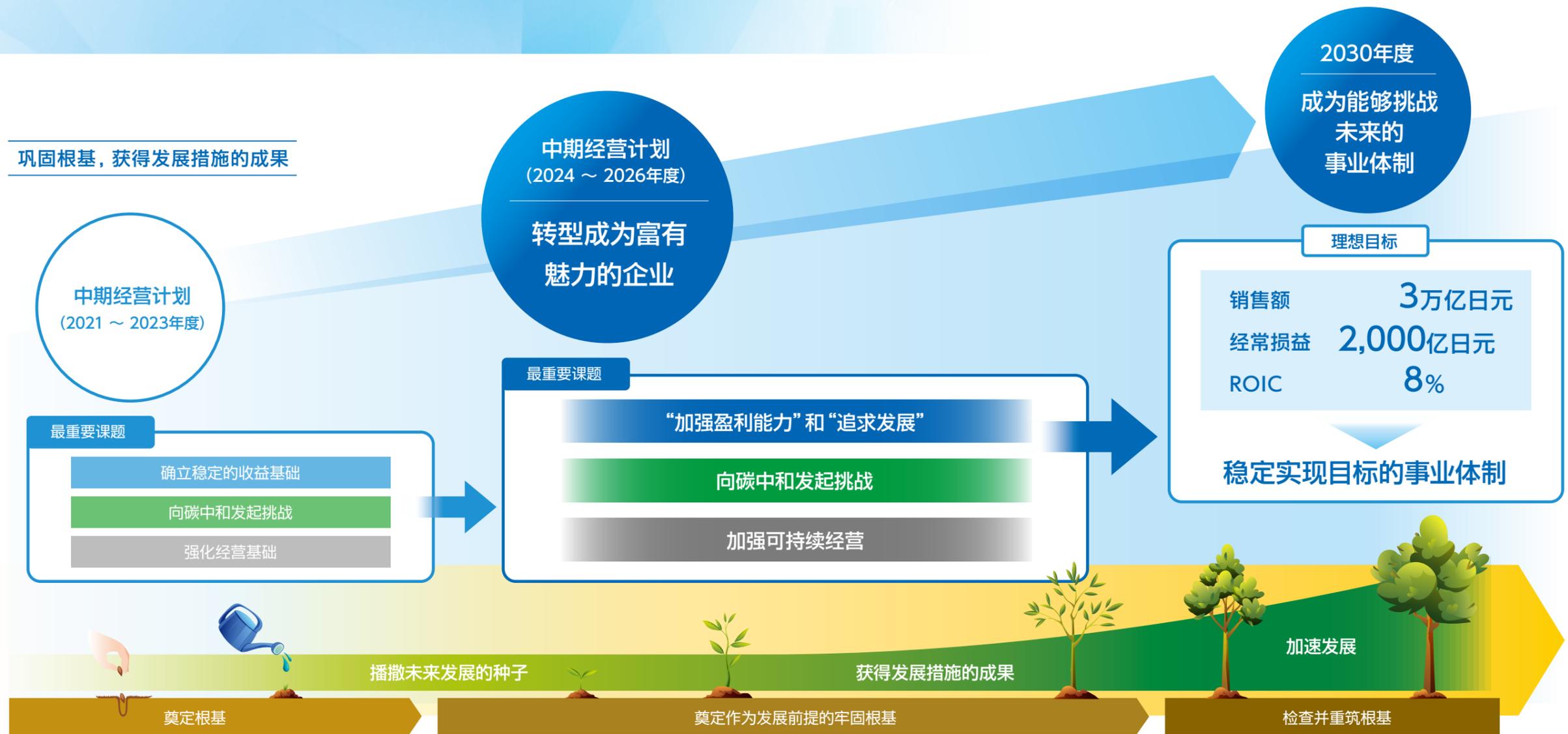
本集团将积极致力于事业结构的“转型”，旨在为客户提供能够解决未来社会课题的解决方案，即技术、产品和服务，同时致力于人才、组织和制度等方面的“转型”，以期灵活应对外部环境变化。

中期经营计划的定位

中期经营计划（2024 ~ 2026年度）的3年期间，我们将继续巩固根基，同时播撒未来发展的种子，并逐步获得上一个中期经营计划中发展措施的成果。

基于对上一个中期经营计划的回顾以及中长期环境的认识，我们将中期经营计划的最重要课题明确为“‘加强盈利能力’、‘追求发展’”及“向碳中和发起挑战”。

在中期经营计划中，我们将推进这2项措施，转型成为富有魅力的企业，并努力在2030年度实现3万亿日元的销售额和2,000亿日元的经常损益，并稳定实现ROIC8%，成为“能够挑战未来的事业体制”。



神钢集团中期经营计划 (2024 ~ 2026年度)

财务目标

在中期经营计划期间，我们将致力于获得高于资本成本的回报，并进一步强化面向未来的战略执行的财务基础。为此，中期经营计划设定了稳定确保ROIC 6%左右的收益性指标目标，并在好的环境下力争达到8%。

此外，作为安全性指标，我们的目标是将净资产比例维持在40%~45%，并将总D/E股价收益率*控制在0.75倍左右，以此建立能够应对未来环境变化和投资的财务基础。



	2021年度	2022年度	2023年度	2021~2023年度平均	2024~2026年度中期经营计划
ROIC	4.7%	4.9%	6.7%	5.4%	6%左右 (力争达到8%)
ROE	7.9%	8.4%	11.1%	9.1%	10%左右
净资产比例	32.0%	34.0%	38.6%		40% ~ 45%左右
总D/E股价收益率	1.19倍	1.00倍	0.83倍		0.75倍左右

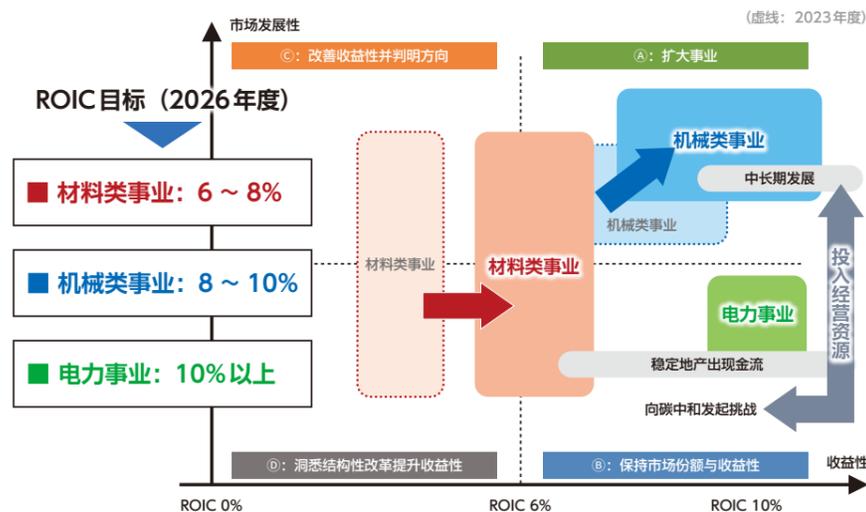
*自中期经营计划起，所有财务目标将以合并基数进行管理。关于总D/E股价收益率，变更为包括项目融资在内的有息负债基础。

事业资产组合的目标

在材料类事业方面，我们将聚焦于“加强盈利能力”，旨在通过提高全球收益性，争取达到ROIC6%~8%。在机械类事业方面，我们将把外部环境变化视为商机，“追求发展”，目标是达到ROIC8%~10%。而在电力事业方

面，我们将延续上一个中期经营计划确立的贡献稳定收益，目标是达到ROIC10%以上。

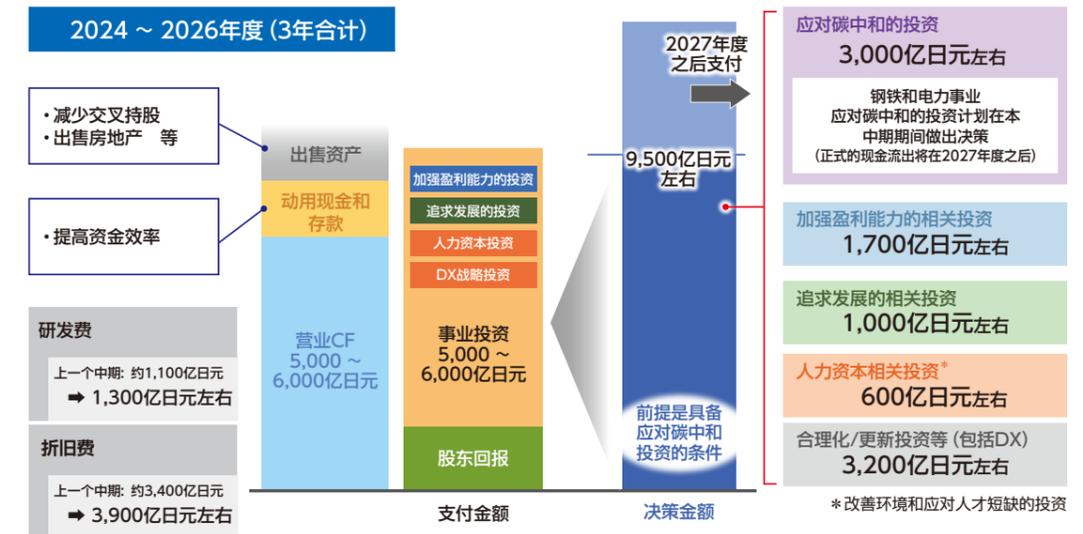
将通过各事业获得的经营资源，重点投资到追求发展及向碳中和发起挑战中，以实现持续增长。



现金分配的观点

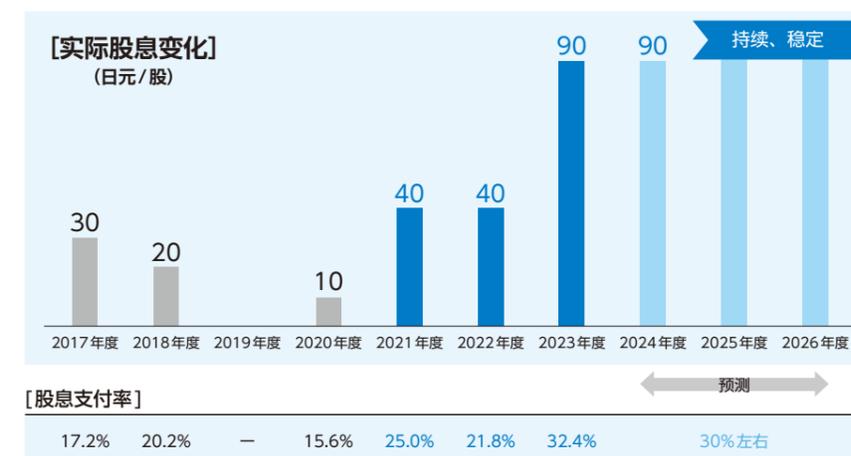
我们计划在2024~2026年度内，确保营业现金流累计达到5,000~6,000亿日元，并在考虑根据方针进行股东回报的基础上，进行各项事业投资。

此外，中期经营计划期间，在条件具备的前提下，我们计划就钢铁和电力事业应对碳中和的投资进行决策。



股东回报方针

在以持续稳定为原则的同时，综合考虑本公司财政情况、未来的资金需求、各期业绩及股息支付率等之后决定。股息支付率将继续保持2023年度的上调目标——30%左右。



基本方针

在努力达成中期经营计划的“加强盈利能力”和“追求发展”的同时，继续“向碳中和发起挑战”。

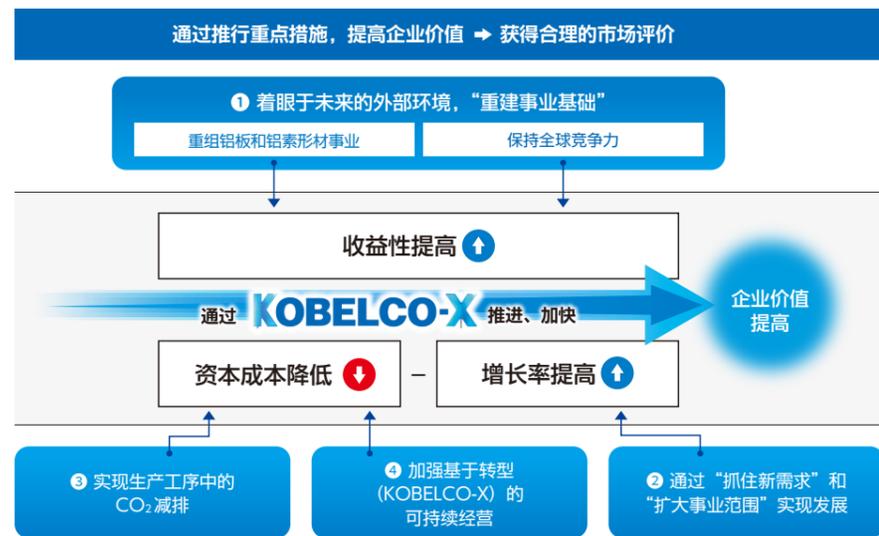
此外，我们将通过转型 (KOBELCO-X)，加强可持续经营，提高企业价值，转型成为富有魅力的企业。



四大重点措施

为了实现最重要课题“加强盈利能力”、“追求发展”及“向碳中和发起挑战”，我们将通过切实执行四大重点措施，努力提升企业价值。具体包括：①着眼于未来的外

部环境，“重建事业基础”；②通过“抓住新需求”和“扩大事业范围”实现发展；③实现生产工序中的CO₂减排；④加强基于转型 (KOBELCO-X) 的可持续经营。



1 “加强盈利能力”和“追求发展”

在中期经营计划(2021~2023年度)期间，我们致力于通过“确立稳定的收益基础”为事业打下根基，并取得了一定的成果。在中期经营计划(2024~2026年度)中，我们将通过加强盈利能力进一步巩固这一根基，同时将从根基中获得的各种经营资源重点投入到追求发展和向碳中和

发起挑战的举措中，捕捉未来的发展机会。以此，争取在整个中期经营计划期间稳定地确保ROIC 6%左右的收益水平，并在好的环境下力争达到ROIC 8%。放眼更远的未来，我们将追求稳定实现ROIC 8%以上，成为一个可持续发展的企业集团。

重点措施 ①

着眼于未来的外部环境，“重建事业基础” 加强盈利能力 (材料类事业)

重组铝板和铝素形材事业

铝板和铝素形材事业方面，预计未来需求仍会继续扩大。然而，由于当地生产、当地消费的需求增加等，相关战略亟需调整。为在2024年度实现盈利，除了改进价格、降低成本和稳定生产等基础收益改善活动外，在铝板事业方面，我们将基于当地生产、当地消费需求进

行事业重组，包括研究与中国的宝山钢铁股份有限公司、宝武铝业科技有限公司成立合资公司等。在铝素形材事业方面，为实现挤压和悬架装置的北美事业的盈利化，我们将推动结构改革，包括研究最佳事业规模和生产体制等。

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度~
铝板 重组汽车板材事业		与宝山钢铁股份有限公司、宝武铝业科技有限公司成立合资公司	扩大中资OEM的销售	研究 Ulsan Aluminum 公司剩余产能的利用	转由宝武铝业科技有限公司提供冷轧母卷
铝素形材 重组北美事业			改善价格和交易条件		
			研究并实施最佳事业规模和生产体制		

保持全球竞争力

在钢铁和焊接领域，我们也将顺应各地区的大趋势，通过调整重点目标地区及各地区的生产体制等方式，迅速完善整个事业体制，以保持全球竞争力。特别是在亚洲，我们将继续强化符合当地生产、当地消费需求的生产及销售体制。

各地区的大趋势及钢铁和焊接事业的研究方向

	日本国内	中国	亚洲	北美
大趋势	人口减少，市场缩小 高附加值市场	地缘政治学风险 市场发展，当地生产、当地消费	[新兴国家] 人口增长，市场发展， 当地生产、当地消费	[发达国家] 高附加值市场， 当地生产、当地消费
钢铁事业	<优化>	<判明>	<加强>	<加强>
焊接事业	<优化>	<优化>	<加强>	<加强>

除了铝板和铝素形材事业的结构改革外，钢铁和焊接事业也将实施应对社会大趋势的区域战略

神钢集团中期经营计划 (2024 ~ 2026年度)

重点措施 2

通过“抓住新需求”和“扩大事业范围”实现发展 追求发展 (机械类事业)

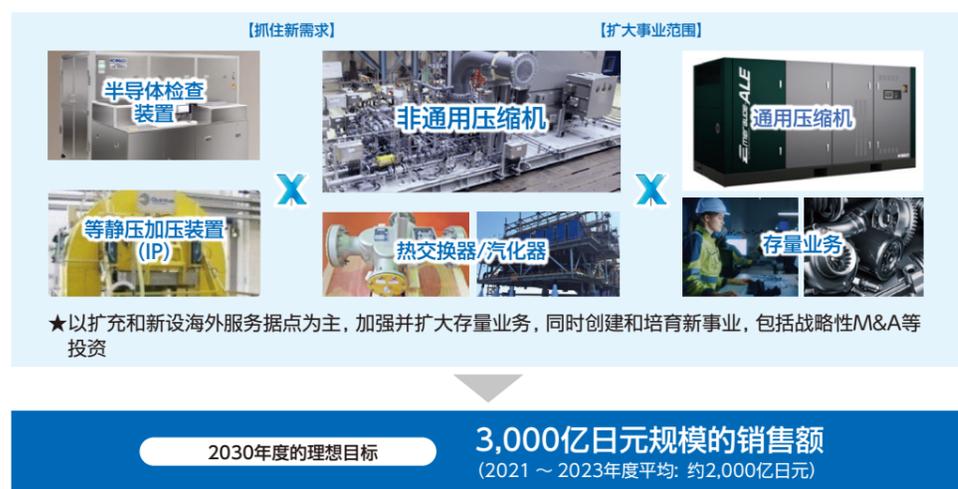
在机械类事业方面,我们将在加强盈利能力的同时,围绕“获得以碳中和为背景的能源转换等新商机”和“拓展‘价值销售’与解决方案业务”,追求发展,力争机械类事业整体销售额达到1万亿日元规模。



获得能源转换等新商机

机械事业部门

旋转机事业预计会在环境应用方面增加需求,我们要获得该事业稳定的订单,同时扩大半导体检查装置及IP事业,以此力争在2030年度实现销售额达到3,000亿日元规模。



工程技术事业部门

我们将稳步捕捉全球钢铁公司在实现碳中和方面对还原铁的需求,同时也将针对阿曼的低碳铁源供应事业进行可行性研究等。

此外,在环境和能源领域,我们将利用拥有水处理和废弃物处理两大事业的优势,推进相关举措,力争到2030年度成为销售额2,500亿日元规模的事业部门。



拓展“价值销售”与解决方案业务

将迄今为止通过开展各项事业积累的信息、技术和经验与DX相关技术相结合,推进强化包括“焊接系统”、“K-DIVE®”、“K-D2 PLANNER”和“混合型氢气供应系统”等的价值销售以及解决方案业务,力争在2030年度销售额达到500亿日元规模。



神钢集团中期经营计划（2024～2026年度）

2 向碳中和发起挑战

神钢集团针对自身生产工序中的CO₂减排及通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献这两大方面，分别设定了2030年目标与2050年蓝图。

在中期经营计划（2024～2026年度）中，考虑到机械类事业的发展，我们将2030年的CO₂减排贡献量目标上调至7,800万吨，并设定销售额目标为5,500亿日元。

	2030年目标	2050年蓝图
生产工序中的CO ₂ 减排	30～40% (与2013年度相比)*1	挑战碳中和，力争实现目标
通过技术、产品和服务为CO ₂ 减排作贡献*2	-6,100万吨 → 7,800万吨 (销售额 5,500亿日元)	1亿吨以上

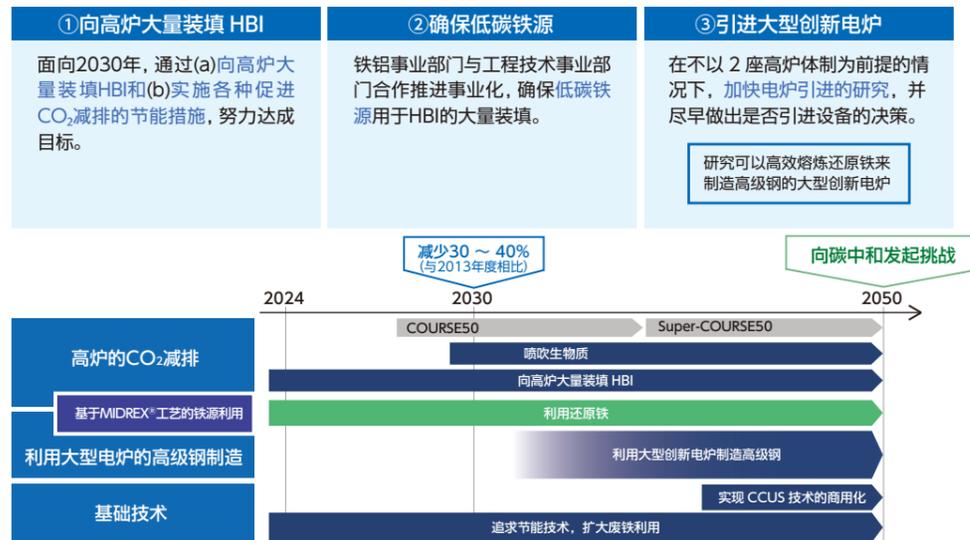
*1 减排目标的对象范围中，大部分为炼铁工艺中的减排。
*2 通过本集团特色的技术、产品和服务，为社会各个领域的CO₂减排作贡献。

重点措施 3

生产工序中的CO₂减排

炼铁工艺的CO₂减排

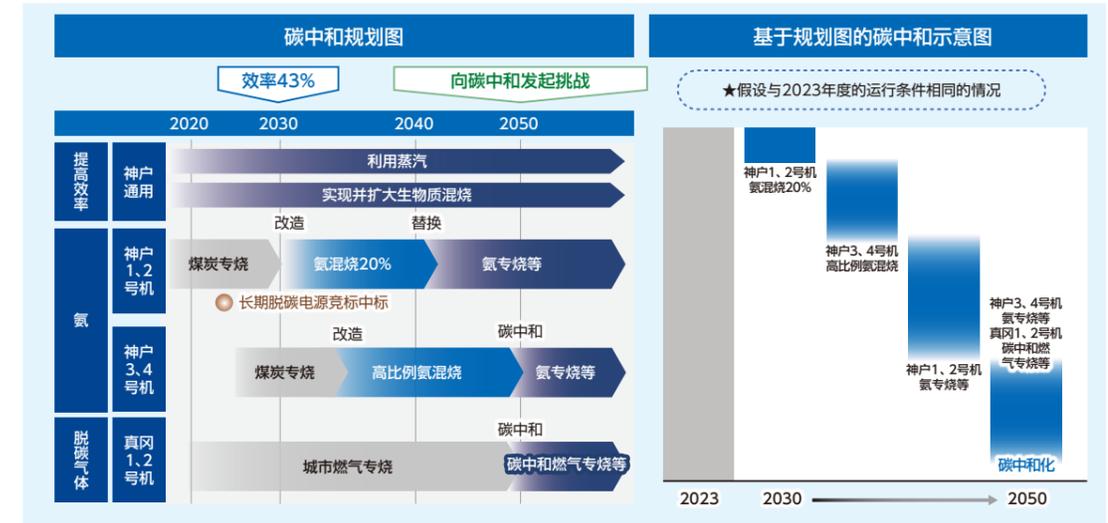
为实现2030年减少30～40%（与2013年度相比）的目标，我们将推进高炉HBI的大量装填以及各种节能措施等的实施。同时加速推进针对可生产高级钢的大型创新电炉的研究，以期尽早做出是否引进设备的决策。



电力事业的CO₂减排

为了实现2030年度煤炭火力发电效率达到USC以上（43%）这一目标，我们将推动神户发电所1、2号机组的氨混配燃烧比例达到20%。在2024年4月，我们成功中标了长期脱碳电源竞标，将持续深耕氨供应链与设备研讨

等课题。未来，我们拟将致力于神户发电所1~4号机的高比例氨混烧和专烧等项目。



3 加强可持续经营

重点措施 4

通过转型加强可持续经营

在中期经营计划中，我们将转型成为富有魅力的企业所需的措施命名为KOBELCO-X。KOBELCO-X包含作为事业战略两大支柱的AX（二元性经营）和GX（绿色转型），以及推动其实现的5个X（CX²“客户体验转型”、EX“人才战略/员工体验的升级”、FX“制造转型/工厂转型”、DX“数字化转型”、BX“业务转型”）。

除了5个X，在构成事业存续基本前提的安全、质量、合规和公司治理等方面，我们将继续巩固经营基础，努力加强可持续经营，达成事业战略。



关于各项措施的内容，参见Section3“推进可持续经营”

财务担当役員致辞



为转型成为富有魅力的企业， 致力于制定适合Team KOBELCO的 财务战略

取締役執行役員
木本 和彦

利用事业部门的经验，发挥为总公司部门带来活力的重要作用

我是出任财务担当役员的木本。自1988年加入公司以来，我一直就职于钢材的营业部门。期间曾被外派到加拿大与泰国，从事钢材的海外出口业务。随后，我转战统筹营业的部门等，全面负责钢材营业管理。接到任命通知的那一刻，我深感意外，从未料到专注于营业部门的我竟会被委以财务担当役员的重任。在日复一日自问“我能做些什么”的日子里，前任财务担当役员胜川的一句“遵从内心去做”如醍醐灌顶，使我豁然开朗：公司是期望我在发挥过往事业部门经验的同时，为总公司部门注入新活力，这令我重燃斗志。刚上任不久，我便着手发布了2023年度的决算。在此过程中，我一方面汲取过往经验，另一方面力求突破原有框架，旨在让利益相关方更深入理解本集团的状况。作为肩负着利用事业部门经验激活总公司部门这一重任的财务担当役员，我深感自己迈出了第一步。

除了对资本市场的理解，我作为拥有事业部门视角的财务担当役员，还应探索与事业部门及员工的适当互动，作为值得信赖的总部发挥职能，这正是我的使命所在。为了成长为真正强大的神钢集团，我还将加强内部沟通，并推动实现中期经营计划（2024～2026年度）中提出的“转型成为富有魅力的企业”的目标。

推进了“强化收益基础”的上一个中期经营计划(2021～2023年度)

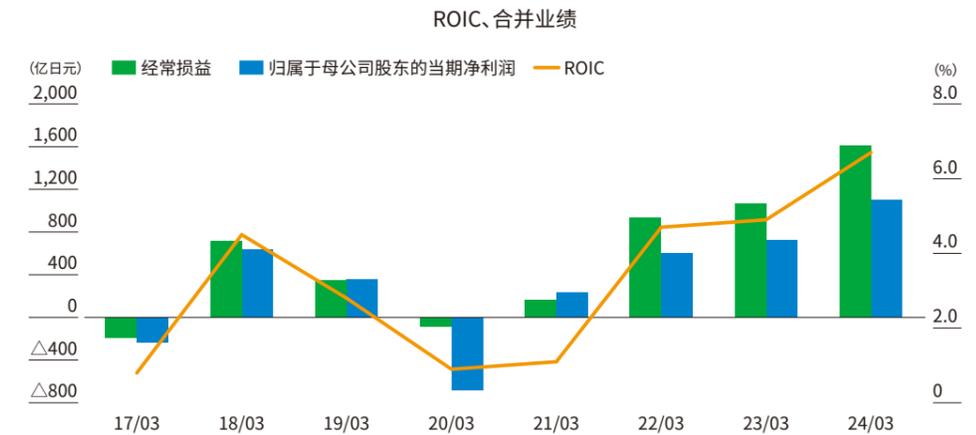
多年以来，本集团的业绩一直受到外部因素的影响。在上一个中期经营计划的3年间，尽管事业环境极为严峻，集团仍达到了收益性指标ROIC6.7%和安全性指标D/E股价收益率0.55倍，两项分别实现了目标，并向股东们发放了历史最高的股息。对于在此期间一直奋斗于事业部门的我而言，这无疑是一项惊人的成就。此外，尽管铝业事业尚存若干课题，但我们基本达成了在确立稳定的收益基础中提出的重点措施，稳步推进强化了收

益能力。针对碳中和及强化事业与经营基础所采取的措施也进展顺利，公司治理与风险管理等内部控制方面亦取得显著改善。我认为，我们在为未来发展奠定根基的道路上已取得了进展。

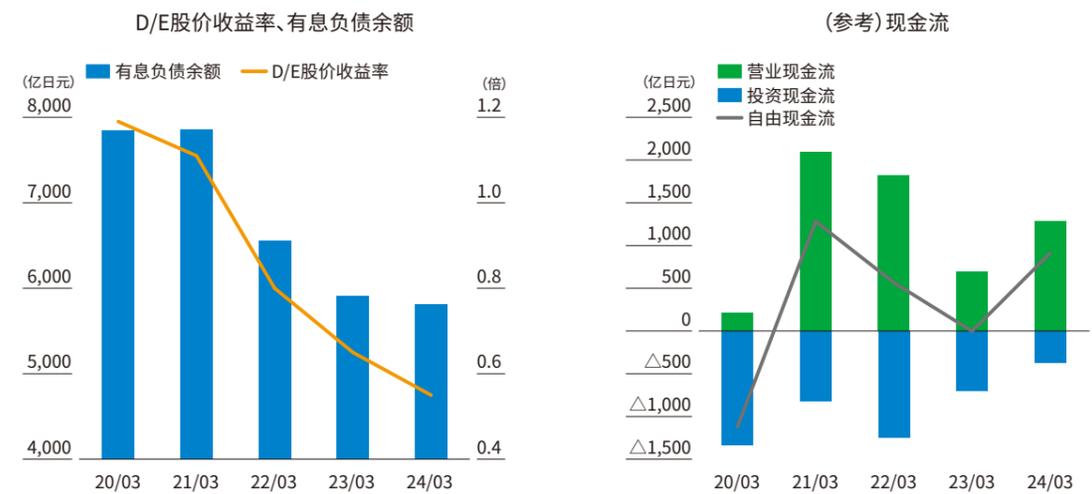
随着受外部因素影响的收益基础的改善，我们成功减少了2,000亿日元的合并基数有息负债，使得评级机构日本格付研究所将我们的评级从“A-”上调至“A”，增强了直接融资与间接融资的资金筹集的稳定性，同时

也使得我们资金筹措的多样化（例如发行可转换公司债券型附新股认购权公司债（CB）等成为可能，为我们积极追求财务战略中设定的理想目标做好了铺垫。此外，我们还建立了旨在降低资本成本的“战略性、系统性的信息发布”体制。

收益性指标的变化



安全性指标的变化



※D/E股价收益率及自由现金流中不包含项目融资。

财务担当役員致辞

稳步实施培养真正实力的中期经营计划(2024~2026年度)的投资

2024年5月，本集团发布了从2024年度到2026年度为期3年的中期经营计划。自该计划筹备之初，我便参与其中，与各相关部门展开多次交流，从而对计划有了更为透彻的理解。在掌握了中期经营计划的概况后，我意识到这3年将是将上一个中期经营计划的成果转化为集团真正实力的关键阶段。这意味着我们要将从前辈手中继承下来的本集团发展成为具备竞争力的企业集团，并构建坚实的事业体制传承给即将在激荡的21世纪30年代奋战的下一代。我们提出了“转型成为富有魅力的企业”的目标，将其定位为迈向2030年、构建“能够挑战未来的事业体制”的重要一步，这是我们向着下一代能够大展宏图、激勇前进的神钢集团转型的必经道路。

为达成中期经营计划，针对容易受到事业环境变化影响的材料类事业，需着重抑制波动性并增强“盈利能力”，而对于为了实现可持续发展社会且商机较多的机械类事业，则应聚焦于制定措施，以谋求“发展”。此外，ROIC经营在上一个中期经营计划期间已有所渗透，因此中期经营计划中，各事业部门能否稳步执行以达成ROIC为目标的PDCA将成为关键。各事业的ROIC目标分别为：材料类事业6%~8%，机械类事业8%~10%，电力事业10%以上。作为财务担当役員，我的职责在于引领各事业部门的KPI管理，以达成ROIC目标。为此，我必须展现出相应的领导力。

即将到来的21世纪30年代将是一个不适用原有方法的激荡时代，因此我们需要稳步推进针对中期经营计划的最重要课题“‘加强盈利能力’、‘追求发展’”和“向碳中和发起挑战”的投资。其中，我们设定了安全性指标目标，包括“净资产比例40%~45%左右”和“总D/E股价收益率0.75倍左右”。我们坚信，通过实现这些目标，本集团将能在未来保持信用能力。为了实现各事业部门制定的中期经营计划，我们将通过ROIC的KPI管理，实现营业现金流最大化，并采取包括压缩现金和存款水平、减少交叉持股等措施，力求创造出与必要投资相匹配的现金。此外，在资金筹集方面，财务会计部门的使命在于，利用多样化的资金筹集手段等，为培养真正实

力的中期经营计划的投资的稳步执行构建环境。

关于股东回报，我们在制定中期经营计划的过程中，和事业战略一并进行了讨论。为了实现中期经营计划的财务目标，我们认为有必要将部分期间收益保留盈余，以积累自有资本。因此，目前我们为了切实实现未来发展，考虑保留盈余与股东回报的平衡，决定“维持30%左右的股息支付率”。未来，随着强化财务基础工作的推进，我们将持续研讨适当的股东回报策略。

成为所有利益相关方眼中“富有魅力的财务”

作为拥有事业部门视角的财务担当役員，我肩负着以“转型成为富有魅力的企业”为目标的本集团的财务重任，致力于打造让所有利益相关方满意的“富有魅力的财务”。

对于股东和投资者，我们将推动有助于将本集团的魅力和企业价值最大化的举措，力争提供稳定的股东回报，并提升PBR（市净率）。关于PBR，我们摒弃技巧性手段，专注于实现中期经营计划的财务目标，确保股息支付率保持在30%左右，从而实施稳定且持续的股东回报。同时，我们将与各事业部门协作，通过战略性和系统性的信息发布，更为积极开展IR活动，持续追求企业价值的提升。

通过神钢特色的“转型”

从可持续经营的视角出发，我们将以碳中和为切入点，提升魅力。本集团目前正致力于炼铁工艺和电力事业的CO₂减排。为实现这一目标，最大限度发挥本集团通过技术相乘效应所形成的综合实力必不可少。借助神钢特色的技术和解决方案，积极应对这一重大社会课题，进而提升企业价值。

为了强化可持续经营，我们不仅需要应对碳中和，更需要在事业与组织的各个层面实施转型，我们将这些转型统称为“KOBELCO-X”。我们将引导集团内部尽可能减少使用专业术语和缩略语等，打破总公司部门与事业部门之间的壁垒，共享战略，同时，激励每位成员树立转型意识，使整个集团同心协力，共同推进转型。通



过这种方式，实现快速且清晰的沟通，从而加速事业活动的进度，并实现快速的投资决策。

最后，我们将持续向所有利益相关方展示本集团的独特魅力——“神钢特色”。作为一家超越传统钢铁公司框架独特的企业，本集团能够融合材料类、机械类和电力的各个事业的技术，实现相乘效应。这种综合实力所孕育的多种可能，正是“神钢特色”的精髓所在。我将从财务和会计的角度，积极展现这一特色。在编辑和发

布本集团发行的决算说明资料、综合报告书及ESG数据手册等资料时，我将始终铭记展示作为本集团魅力的“神钢特色”，并努力在下一年度的综合报告书中，呈现出一个更具竞争力的神钢集团形象。

社外取締役致辞

我认为在上一个中期经营计划中，我们基本上达成了以ROIC为首的各项经营指标，并通过向资本市场进行细致的说明，赢得了一定的“信任”。然而，从市场评价来看，我们要走的路还很长。未来的课题和需要重视的事项是，更为深刻地意识到作为“追求发展的源泉”的人力资本和技术的价值，通过转型(KOBELCO-X)深化业务发展。由此，我相信资本收益性和企业价值将得到提升，进而实现包括市场评价在内的更进一步的股东回报。

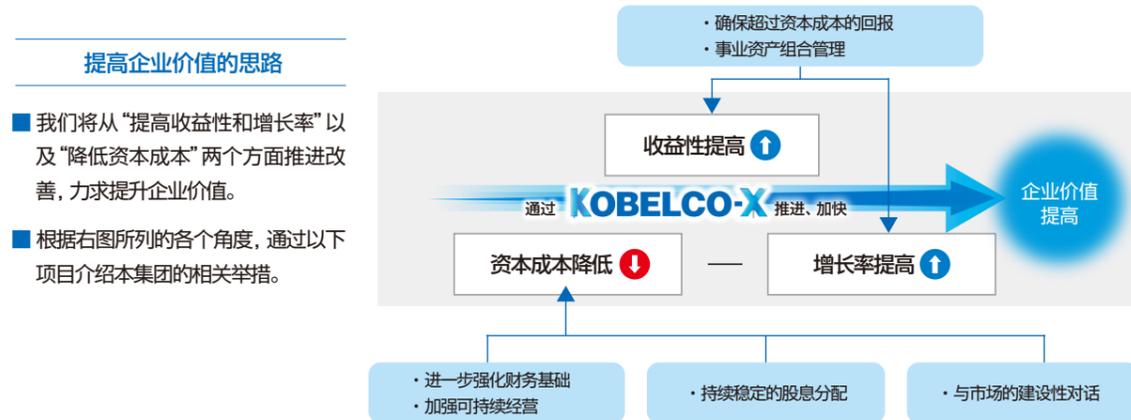


社外取締役
关口 畅子

为提高企业价值

为提高企业价值

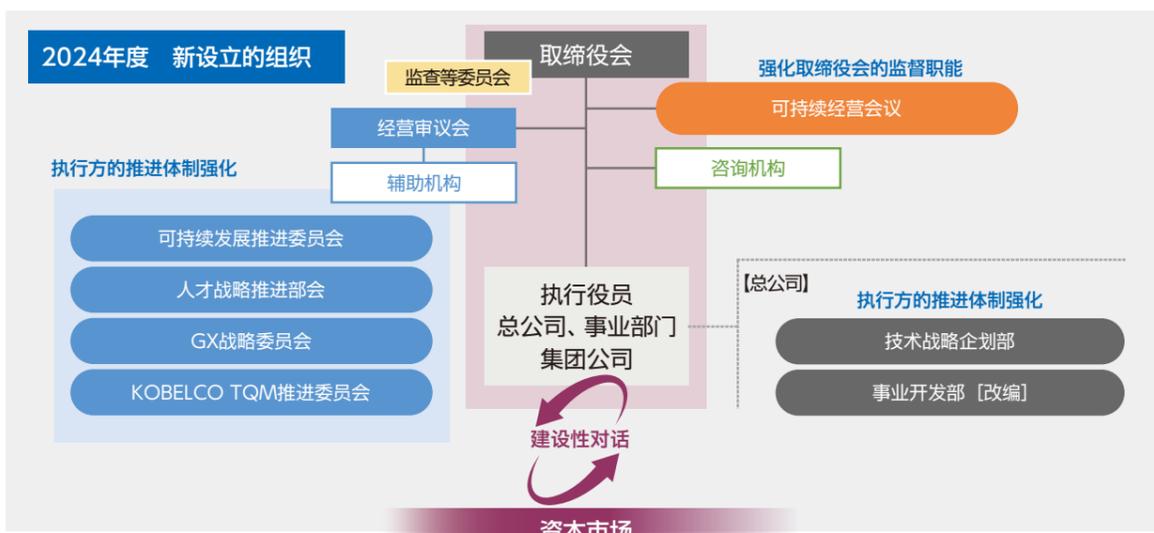
神钢集团企业价值的源泉是我们在118年的历程中培育的各种技术、产品和服务，和推动这些技术、产品、服务不断发展的人才和知识产权，以及我们与广大利益相关方建立起来的信赖关系。我们将秉持所有举措皆与企业价值提升息息相关，努力推进“转型成为富有魅力的企业”，并提升中长期的企业价值。



加强助力企业价值提高的体制

为了加强应对提升企业价值的各项措施，我们从2024年度开始实施了组织改革和役員报酬制度的改革。此次组织改革将强化取缔役会对可持续发展的监督职能，并加强与被视为最重要课题的碳中和及人力资本经营等相关的举措。同时，通过役員报酬制度改革（提高业绩联动报酬比例，引入ESG指标），进一步激励役員参与企业价值提升。

此外，我们深知与资本市场的建设性对话也是提升企业价值的重要因素。经营管理层将积极参与此类对话，并拓展以往的活动。



关于体制的详细内容，详情请参见公司治理P.106

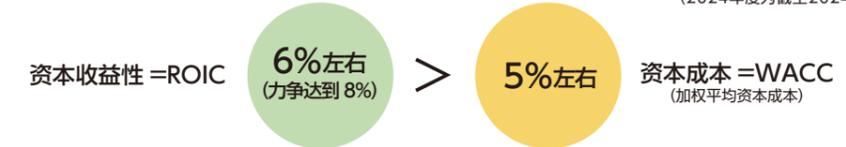
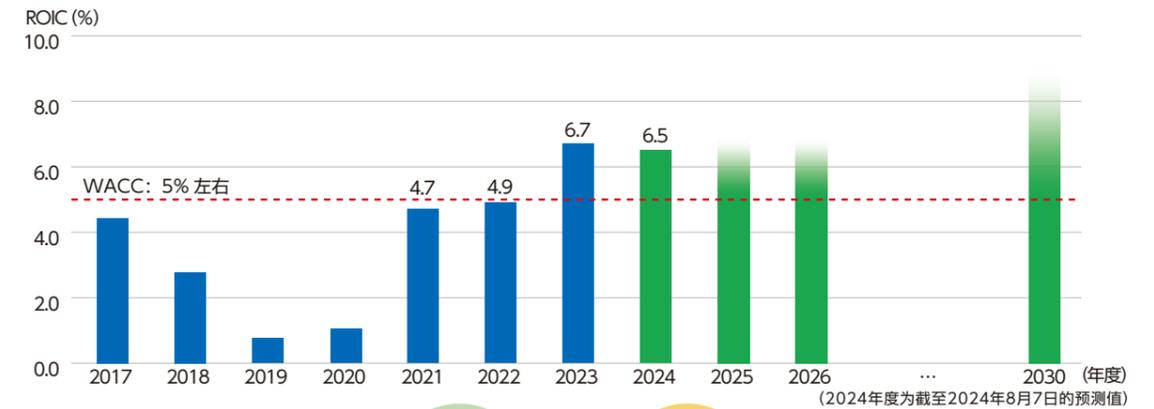
关于组织改革的新闻稿，请参见Announcement on organizational changes | KOBELCO STEEL, LTD. (kobelco.co.jp)

关于役員报酬制度改革新闻稿，请参见Announcement on changes to director and executive officer remuneration | KOBELCO STEEL, LTD. (kobelco.co.jp)

提高收益性和增长率

确保超过资本成本的回报

2023年度，我们成功实现了高于WACC (5%) 的ROIC (6.7%)。在中期经营计划 (2024~2026年度) 中，我们将“加强盈利能力”和“追求发展”定位为最重要课题之一，并力图通过深化ROIC经营，进一步提升收益性。



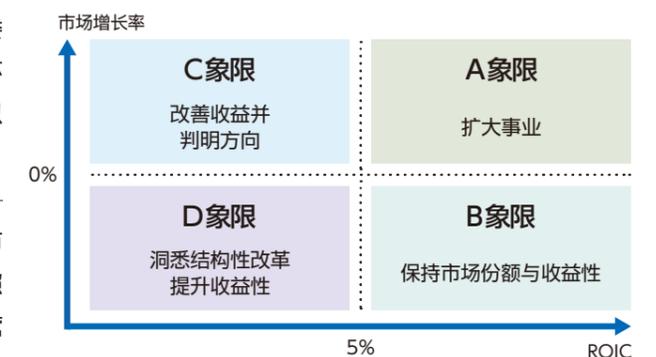
本公司采用ROIC作为资本收益性的指标。我们为各事业部门分别设定了ROIC目标，并通过事业资产组合管理委员会，从收益性和投入资本两方面进行监控与管理。

作为应对资本收益性的资本成本，我们采用了WACC (加权平均资本成本)。在基于CAPM (资本资产定价模型) 计算股东资本成本的基础上，通过与负债成本的加权平均来确定WACC。

事业资产组合管理

体制 由经营审议会的辅助机构——事业资产组合管理委员会主导制定事业资产组合战略，以应对中长期外部环境变化，并优化投入的经营资源的分配。此外，也负责以各事业单元为单位的业绩监控和KPI管理。

运营 进行事业资产组合管理时，依据收益性 (ROIC) 和市场发展潜力，将各事业单元划分到A~D四个象限，按照各个象限研究并落实相应措施，同时，根据战略优化经营资源的分配。



在中期经营计划中，我们将在巩固收益根基的基础上，积极将各事业赚取的现金等经营资源投入到发展领域，推进新业务领域的扩展，实现资产组合目标，努力提升收益性和增长率。

关于中期经营计划中事业资产组合的目标，请参见P.36“神钢集团中期经营计划 (2024~2026年度)”

为提高企业价值

降低资本成本

在稳定收益的同时，我们致力于通过加强财务基础来提高安全性，并推进强化碳中和的应对策略等可持续经营，力求降低资本成本。

加强可持续经营

为了实现持续发展和企业价值的提升，对非财务指标(对绿色社会的贡献及促进多元化人才的活跃等)的适当管理亦至关重要。本集团确定了五大重要课题，并对其各项指标实施监控和管理。

此外，我们重新梳理了推进各项事业战略所需的“转型”，并将其统称为“KOBELCO-X”。我们将通过神钢特色的技术、事业、人才等的“相乘效应”，持续推进“转型”，以强化可持续经营。

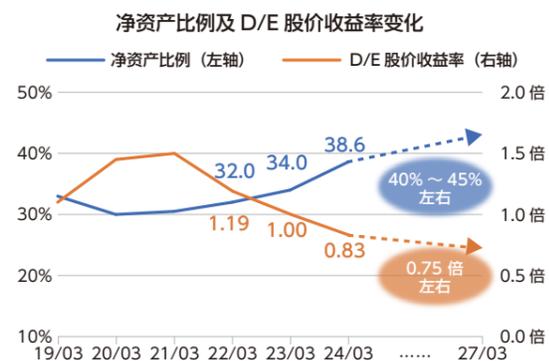
重要课题及指标、目标 P.12-15 神钢集团中期经营计划(2024~2026年度) P.43

进一步强化财务基础

为确保在各种环境下均能以低利率稳定筹集资金，同时为碳中和投资等未来的大型投资做好准备，我们将致力于进一步强化财务基础。具体的财务目标如下：

2026年度目标

- 净资产比例:40%~45%左右
- 总D/E股价收益率:0.75倍左右



※关于总D/E股价收益率的计算，由于从2024年度开始将电力事业相关的项目融资也纳入有息负债，故对过往数据进行了追溯调整。

现金分配

在致力于提升股东回报、收益性及增长率的投资过程中，我们将通过出售资产及压缩现金和存款水平等手段，追求资本效率的最大化。

积极的投资计划

除了加强盈利能力和追求发展的投资外，我们还将积极探索与碳中和、人力资本、DX战略相关的投资，旨在通过强化可持续性来提升企业价值。此外，在进行投资决策时，我们将结合事业资产组合管理委员会等的研究，力求实现经营资源的最佳分配。

创造现金

我们将以事业产生的营业现金流为资金源，通过深化ROIC经营，追求资本效率的最大化。

为了实现最佳的资本效率，除了实现库存水平的合理化、压缩现金和存款水平以外，我们还将灵活考虑包括减少交叉持股等在内的出售资产措施。

关于中期经营计划中的现金分配，请参见P.37“神钢集团中期经营计划(2024~2026年度)”

股东回报

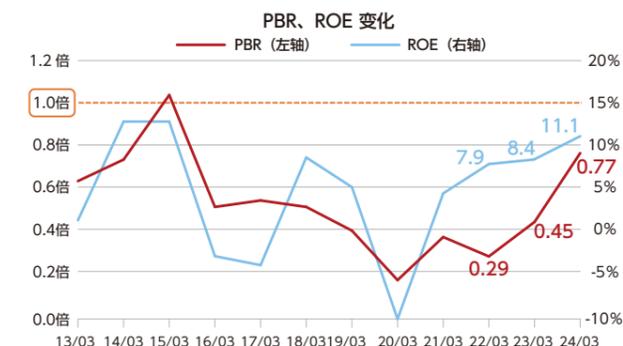
2023年度，我们将股息支付率提高到了30%左右。关于未来的股息分配，我们将综合考虑本公司的财务状况、未来的资金需求、业绩走势以及股息支付率等因素，但在中期经营计划中，我们将致力于实现持续且稳定的股息分配。

市场评价及其改善措施

市场评价

2023年度，本公司股价和PBR得到了显著改善。我们认为，股价的改善主要归功于上一个中期经营计划提出的确立稳定的收益基础这一目标，如钢铁事业的收益改善、电力事业的收益贡献等。

然而，当前PBR仍徘徊在0.7~0.8倍左右。



背离市场评价的原因

眼下的ROE与2014年度末PBR超过1倍时的水平大致相同，同时，收益性(ROIC)也超过了基于CAPM的资本成本(WACC)。然而，目前PBR仍低于1倍，经分析认为，其原因可能是资本市场与本公司所认知的成本之间产生了背离。

背离的主要原因

- 对过去业绩导致的收益基础不稳定和财务脆弱性问题的担忧
- 包括碳中和举措等ESG视角在内的事业环境下，对未来前景不确定性的担忧

消除背离的举措

提高收益性和稳定性

稳步推进中期经营计划中定位为最重要课题之一的“加强盈利能力”和“追求发展”的相关措施，力争在将来成为稳定确保ROIC 8%的事业体制（“能够挑战未来的事业体制”）。

降低资本成本

为了消除资本市场的担忧，我们将强化向碳中和发起挑战等可持续经营，强化财务基础，并通过持续稳定的股东回报等措施，竭力降低资本成本。

持续并扩展与资本市场的对话

我们认为，及时、准确地向投资者发布信息，并展开建设性对话，有助于缩小与资本市场的信息不对称，增强对本集团经营的信任，降低资本成本。本集团将秉承“战略性、系统性的信息发布”方针，经营管理层积极主动地参与与资本市场的对话，同时定期与取締役会成员分享从对话中获得的反馈，并将资本市场的声音融入经营决策。

2023年度，本集团的IR活动收获好评，摘得“证券分析师评选的信息披露优秀企业”钢铁、有色金属部门的桂冠。

未来，我们将持续通过与资本市场的建设性对话，致力于提升企业价值。

信息发布示例

社外取締役小组讨论



信息披露
2023年度优秀企业



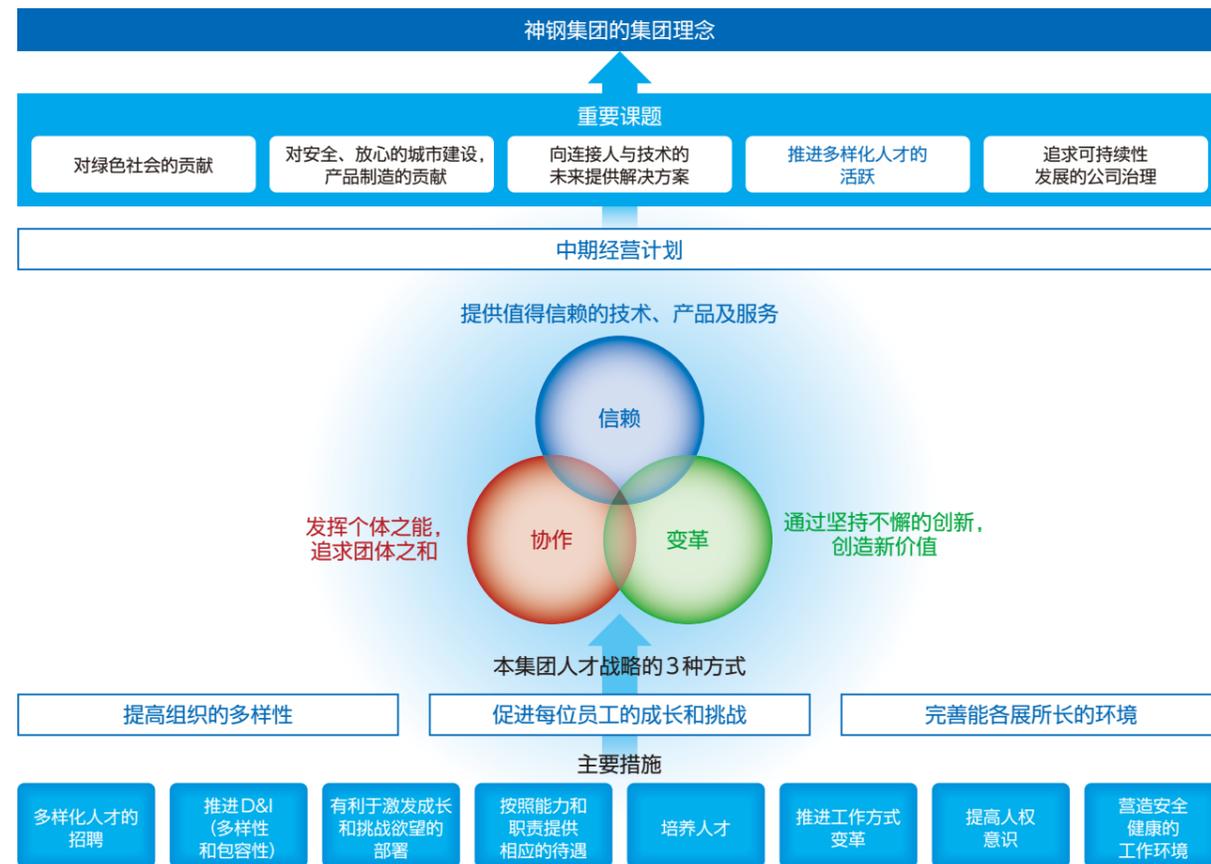
“关于与资本市场的对话(2022年度版、2023年度版)” Corporate Governance | KOBELCO Kobe Steel, Ltd.

神钢集团的人才战略

为了更好地履行企业社会责任，创造新的价值，神钢集团认为，培养理解和践行集团理念的人才非常重要。

本集团事业领域涉足广泛，拥有具备多样化背景、价值观和技术的人才。在时代和社会变迁中，持续为社会作贡献并实现该目标果敢发起挑战，这将会进一步强化企业的优势。我们将不断完善环境，让多样化人才能够最大限度发挥自身能力。

本集团的人才战略



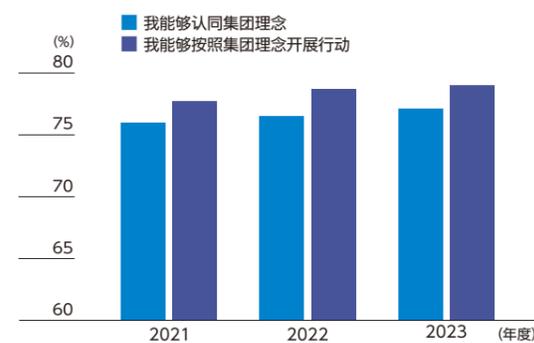
提高敬业度

为了推进人才战略，本集团通过每年实施的员工意识调查的结果，把握集团理念渗透度等员工意识情况，并据此开展提高敬业度的行动。

本集团认为，增加能与集团理念产生共鸣并将其付诸实践的“高度敬业员工”，有助于提升企业价值。因此我们将集团理念的渗透度作为KPI定期进行测量，并从2024年度起将其设定为重要课题的监控指标。

在提高员工敬业度方面，我们通过举办经营干部与员工对话的“畅谈会”，以及发布“管理层承诺宣言”等方式，持续展开集团理念渗透活动。

员工意识调查中关于集团理念的设问
(在5档回答中回答“是”和“相对是”的员工比例)



KOBELCO的约章 Next100计划

神钢集团自2017年度起，启动了“KOBELCO的约章 Next100计划”。此活动旨在让全体员工感受到工作价值，团结一心，打造一个充满“自豪”、“自信”、“喜爱”、“希望”的企业集团，与包括全体员工在内的所有利益相关方共同实现持续发展。该活动以渗透集团理念、防止质量事件的意识淡化（教训的继承）及提升工作价值为核心，旨在通过开展该活动，使全体员工在“认知”、“共鸣”的基础上，通过行动“参与、实践”，并将这些行动融入组织文化，使其成为常态。



主要活动

通过以下活动，提高经营干部与员工以及员工之间的敬业度，促进集团理念的渗透，防止质量事件的意识淡化，并提升工作价值。随着2025年公司创立120周年的临近，除了延续以往的活动，还将加强促进对本集团的理解以及与地域共生的信息发布工作。



第5届KOBELCO约章奖

征集来自神钢集团国内外各据点的共86件投稿作品，从中精选出包括金奖和银奖在内的12件作品予以表彰。荣获金奖的是“神钢无障碍地图”。该作品制作了从最近车站到神户总公司的无障碍地图，并发布在本公司官网，旨在帮助残障人士访问本公司，这一举措备受赞誉。我们坚信，这些获奖项目将有力推动集团理念的实现。



各客户领域的经济环境

神钢集团以七大事业部门为中心开展业务，从业务领域来看，主要客户可分为“Mobility”、“Life”和“Energy & Infrastructure”三大领域。针对这三大领域的经济环境，我们持以下见解。



相关事业部门：●铁铝 ●素形材 ●焊接 ●机械 ●工程技术 ●工程机械 ●电力

Mobility

汽车



- 供应限制引发的半导体短缺问题已见缓解，日本国内汽车产量随之回升。长远来看，随着本地化生产的推进，日本国内汽车产量将逐步减少，而亚洲等新兴国家的汽车产量预计将持续扩张
- 各国为了实现碳中和目标，在温室效应气体减排和燃油经济性监管方面愈加严格，并出台了促进电动汽车的政策。因此，长远来看，汽车电动化趋势将持续，但在部分地区，电动汽车的销量将放缓
- 随着电动化的发展，对新型结构和性能提升部件的需求日益增加，催生了新的制造流程与技术，供应链亦随之发生变化

飞机



- 随着新冠疫情的落幕，出行需求正逐步复苏。预计未来将继续保持稳健增长，飞机生产率亦有望顺利恢复
- 由于碳中和行动加速，引入节油设备和改良型发动机、建立排放信用额制度、研究应用替代性航空燃料等动向扩大
- 俄乌冲突加剧了以钛为中心的飞机零部件供应链中的地缘政治学风险，全球供应链加快重构步伐

造船



- 需求保持强劲，但由于成本上升和劳动力短缺，建造效率持续受阻。展望未来，中长期需求仍将保持强劲，但劳动力短缺问题仍未解决，预计将维持当前水平
- 为应对环境管制大幅收紧，低碳燃料和零排放燃料船舶数量增加
- IoT、AI的发展以及物流革命等正在推动船舶概念和价值的变革

Life

食品容器



- 出于环保考虑，以欧美为主，全球逐渐放弃使用塑料瓶等食品容器，转向使用铝罐。但随着新冠疫情的结束，居家饮酒需求减少，加之物价上涨导致饮料需求减少，预计罐材需求将维持平稳态势
- 从中长期来看，随着日本国内人口减少，略微缩减的趋势将持续

IT、半导体



- 随着产品的高性能化和多样化，以及汽车等领域的数字化加速，半导体需求预计在中长期内将大幅增长
- 全球范围内半导体新工厂的建设正在推进，日本也在加速建设新工厂的步伐
- 预计HDD出货量将随IoT与AI需求的增长，自2024年度起逐步恢复。数据中心对存储容量扩大的需求，亦促使每个HDD的磁盘搭载数量增加

Energy & Infrastructure

建筑、土木



- 全球需求预计将因欧美地区的住宅开工数量减少和经济衰退而下降。中国方面，基础设施投资乏力导致需求持续缩减，但未来有望逐步恢复
- 由于日本国内材料和劳动力成本的飙升，导致房屋项目延期或中止等，使得当前需求低于预期。展望未来，中长期需求预计将因中断项目的重启等而保持强劲，但劳动力短缺问题仍未解决，预计难以达到计划水平
- 劳动力人口减少导致的人手短缺问题日益严重，同时，改善作业环境、提高安全性等的劳动环境改善需求也在扩大

Energy & Infrastructure

城市交通



- 新交通各公司的乘客数量正逐步回升至新冠疫情前的水平，然因电费上涨等因素，预计成本将随之增加
- 新兴国家人口向大城市集聚，导致交通拥堵、大气污染等问题，对交通系统有较高需求

工业机械



- 全球范围内，新冠疫情后的复苏稳步推进，经济维持增长趋势。在此背景下，各种工业设备投资需求亦保持稳健增长态势
- 特别是印度和东盟地区的经济增长率较高，预计将带动需求增加。另一方面，中国经济正在减速，预计当前需求将呈现下滑态势
- 地缘政治学风险显性化等因素可能导致以供应链为首的事业环境产生波动，需密切关注

能源、石油精炼、石油化工



- 全球能源消费呈扩大趋势。特别是在印度、东盟、中东等地，随着经济增长，能源需求亦随之攀升
- 在向新一代能源转型的过程中，氢能、氨能、CCS等环保用途的设备投资需求正在增加。另一方面，在石油精炼、石油化工等现有领域的设备投资则呈现出下滑态势
- 短期内，由于应对碳中和的事业环境变化前景不明朗等因素，不确定性将持续存在

可再生能源



- 在日本国内，降低发电成本的措施正在稳步推进，电源已逐渐具备成本竞争力。但由于施工费、选址管制等因素，成本相较于国际水平依然偏高
- 可再生能源的应用预计在中长期内将大幅增长，但为了将电力顺利输送到用电地，在全日本范围内完善输配电网是必不可少的

还原铁



- 为了实现碳中和，直接还原/氢还原炼铁法因其相较于高炉炼铁法更低的CO₂排放量而备受瞩目。此外，各公司对铁源(还原铁)供应事业的探讨也日趋活跃
- 另一方面，能源成本增加、对通胀和经济衰退的忧虑，以及地缘政治学风险的加剧等未来的不确定性因素，可能致使各公司推迟投资决策

水处理与废弃物处理



- 水处理EPC(设计、采购、建设)市场，受日本国土强韧化政策驱动，预计至2025年将维持高需求。近年来，自然灾害的严重化和频发化也不容忽视，未来需密切关注日本国家政策动向
- 此外，日本政府计划在2030年将下水道领域的CO₂排放量减少50%(与2013年度相比)，预计此举将提升对节能和创能的需求
- 一般废弃物的市场规模目前维持稳定态势。日本环境省在完善废弃物处理设施过程中明确提出要推进脱碳化目标，各成套设备制造商正积极推动CCU等技术的开发

电力



- 关于日本国内电力需求，2023年度经济活动虽呈恢复趋势，但电费上涨导致节电意识增强，导致需求与上年持平。展望2024年度及以后，数据中心与半导体工厂的新增建设等将引领需求转向增长趋势
- 俄乌冲突导致发电用煤炭供需紧张且全球价格飙升，在北半球暖冬致使需求停滞的背景下，其价格自2023年初以来急剧下跌，回到了俄乌冲突爆发前的水平，目前未见波动。此外，2022年飙升的电力批发市场价格，自2023年初以来下跌，现维持低位走势

各事业部门概况

材料类事业

ROIC目标 6~8%

由“铁铝”、“素形材”和“焊接”三个事业部门构成的材料类事业，主要服务于汽车、飞机、造船、食品容器、IT、半导体、建筑、土木等客户领域。通过着眼于未来的外部环境，“重建事业基础”，“加强盈利能力”，力争提高全球范围内的收益性。同时，通过推进本公司生产工序中的CO₂减排及通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献的双重举措，为社会整体的CO₂减排贡献力量。

| 上一个中期经营计划的回顾 |

确立稳定的收益基础

- 强化钢材事业的收益基础：产品种类结构改善仍是课题，但通过下调盈亏平衡点，实现收益的大幅改善
- 战略投资的收益贡献：铝板、铝挤压和悬架装置事业的收益低迷，未实现计划的收益贡献
- 重组不盈利的事业：一度不盈利的铸锻钢和钛事业扭亏为盈

向碳中和发起挑战

- 炼铁工艺的CO₂减排：实现高炉HBI的更大量装填的同时，推进引进电炉等多重应对策略的研究
- 通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献：实现低碳高炉钢材“Kobenable Steel”及低碳铝板/素形材、燃料电池隔膜材料的商品化

| 各事业战略 |

加强盈利能力和追求发展

着眼于未来的外部环境，“重建事业基础”

• 重组铝板和铝素形材事业

铝板和铝素形材事业方面，预计未来需求皆会继续扩大。然而，由于当地生产当地消费的需求扩大等，相关战略亟需调整。为在2024年度实现盈利，除了价格改善、降低成本和稳定生产等基础收益改善活动外，在铝板事业方面，我们将基于当地生产、当地消费的需求进行事业重组，包括研究与中国的宝山钢铁股份有限公司、宝武铝业科技有限公司成立合资公司等。在铝素形材事业方面，为实现挤压和悬架装置的北美事业的盈利化，我们将推动结构改革，包括研究最佳事业规模和生产体制等。

• 保持全球竞争力

在钢铁和焊接领域，我们也将顺应各地区的大趋势，通过调整重点目标地区及每个地区的生产体制等方式，迅速推进整个事业体制的重建，以保持全球竞争力。特别

是在亚洲，我们将继续致力于强化符合当地生产、当地消费需求的生产及销售体制。

向碳中和发起挑战

• 炼铁工艺的CO₂减排

为实现2030年减少30~40%（与2013年度相比）这一目标，我们将推进高炉HBI的大量装填以及各种节能措施等的实施。同时加速推进针对可生产高级钢的大型创新电炉的引进研究。

• 扩大以环保产品为首的满足社会需求的商品销售

本集团将推进低碳高炉钢材“Kobenable Steel”和低碳铝板/素形材等的扩大销售，同时推进绿色钢材的国际标准化活动，积极致力于Kobenable品牌的普及与未来市场的拓展。此外，材料类事业的主要CO₂减排贡献产品如下（也包括可以算出减排贡献量的产品以外的项目）。

通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献的产品

材料类事业	低碳高炉钢材	低碳铝板/素形材	轻量化材料
	磁性材料	燃料电池隔膜材料	超高强度钢板专用焊接材料
	无需热处理工艺线材	高炉水泥	飞机用材料



铁铝

我们将借助特色材料的力量，解决以构建低碳循环型社会为核心的社会课题。此外，面对周围环境的持续巨变，我们将积极致力于商业模式和生产体制的转型，以适应这些变化，并努力构建一个未来可持续且能为社会作贡献的事业体制。

副社长兼执行役員/铁铝事业部门长
宫崎 庄司

2023年度的总结

钢铁

- 尽管汽车需求增长，然而受到厚板工厂及精轧机更新的影响等，销售数量较上年度有所减少
- 因价格改善的进展等因素，销售价格较上年度有所上升
- 尽管炼焦煤价格下跌及销售价格改善推动了金属价差的改善，但由于销售数量减少和库存估价影响恶化等因素导致收益同比减少97亿日元，最终计入392亿日元的经常损益

销售额的变化



经常损益的变化



铝板

- 销售数量较上年度有所减少。汽车板块与上一年度持平，然而，IT半导体板块因需求调整，出现了大幅减少
- 因价格改善的进展等因素，销售价格较上年度有所上升
- 由于销售数量下滑、库存估价收益的下降，加之汽车用铝板事业重组后根据权益法计入了投资损失，经常损益较上年度恶化160亿日元，降至231亿日元

详情参见各事业部门数据一览P.116-117

对外部环境的认识与事业的优势

机会	<ul style="list-style-type: none"> 全球市场的脱碳化需求的扩大（高级钢及低碳高炉钢材的需求扩大） 以新兴国家为中心，全球钢铁需求增加 日本国内钢铁产能削减的进展 	风险	<ul style="list-style-type: none"> 由于日本国内人口减少，内需渐趋萎缩，劳动力短缺 在全球范围内，当地生产、当地消费模式正日益发展 人力成本、资材及机械材料成本持续攀升 高炉工艺的脱碳需求日益紧迫
事业部门整体	<ul style="list-style-type: none"> 在钢铁与铝制品领域的跨品类举措（多样化材料）、为客户提供一站式产品和服务的体制 通过与客户的紧密协作，在整个供应链中提供价值 		
优势	<ul style="list-style-type: none"> 钢材：特色品种（薄板超高强度钢、特殊钢线材、环保型耐腐蚀钢板） 在海外主要市场的全球应对能力 	<ul style="list-style-type: none"> 铝板：饮料罐：牢固的客户关系、罐体轻量化技术 汽车：先进的热处理产线、提供解决方案（分析、设计） 磁盘：全球市场份额约60%、HDD高容量化技术 	

事业TOPICS

①重组铝板事业

汽车板材增长乏力，半导体需求减少，导致磁盘材料与厚板需求恶化。在此背景下，我们将着力推进基础收益的改善，并重组汽车板材事业。关于中国板材事业，预计随着汽车电动化的发展等，需求将扩大。考虑到为应对碳中和，当地生产、当地消费需求逐渐扩大，我们将通过与宝山钢铁股份有限公司和宝武铝业科技有限公司成立合资公司，推进协作，捕捉中国市场对汽车用铝板的需求。

②炼铁工艺的CO₂减排

为了达成2030年CO₂减排目标及2050年碳中和，我们将大力推进高炉HBI的大量装填及各项节能措施的落实。此外，作为多重应对策略的一部分，我们将加快针对能够生产高级钢的大型创新电炉的研究。

各事业部门概况



素形材

通过多样化的技术和人才所创造的特色材料和零部件，赢得了众多客户的高度评价。未来，我们将持续推进改善和转型，挑战解决社会课题，为客户提供有价值的产品和笑容。

执行役員/素形材事业部门长
门胁 良策



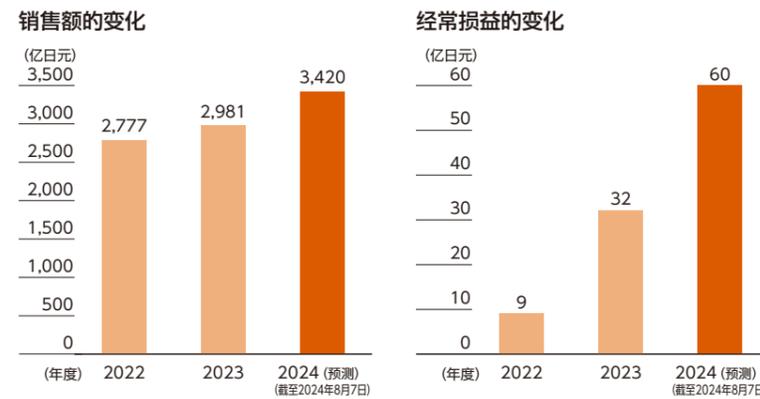
焊接

我们以“质量经营支柱”，力争成为以“质量与技术”、“信赖与放心”、“自豪与责任”为基础的“全球最值得信赖的焊接解决方案企业”。同时，为解决社会课题，实现可持续社会，我们将不断地发起挑战。

执行役員/焊接事业部门长
末永 和之

2023年度的总结

- 销售数量方面，捕捉了造船领域需求的铸锻钢，以及汽车领域需求回升的铝挤压和悬架装置，均较上年度有所增长。然而，由于IT、半导体领域需求的减少，铜板和铝铸锻的销售数量则同比有所下滑
- 尽管面临以固定成本为主的成本增加等压力，但得益于销售数量的增加和销售价格改善的进展等，计入的经常损益同比增加22亿日元，达到32亿日元



对外部环境的认识与事业的优势

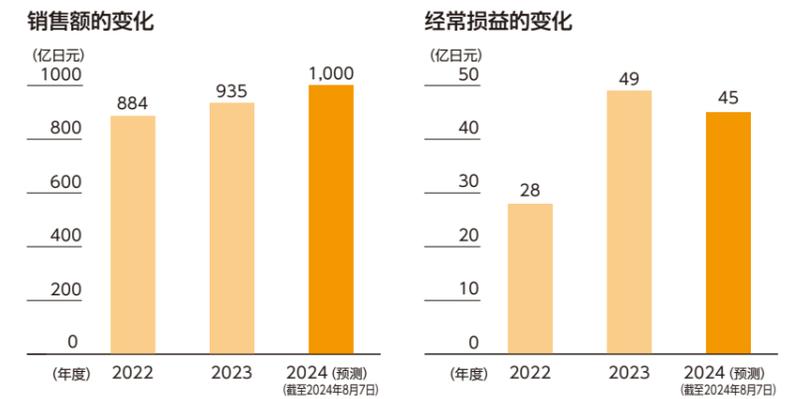
机会	<ul style="list-style-type: none"> 在以汽车电动化的发展为首的汽车领域，轻量化需求依然坚挺 在支撑重要基础设施的造船和飞机领域，日本国内产业的重要性正日益提升 预计半导体领域将在中长期内持续发展 	风险	<ul style="list-style-type: none"> 随着汽车共享与MaaS应用的普及，汽车需求下降 生活方式改变导致飞机出行需求减少 造船领域因人手短缺等因素，船只建造数量受限 半导体领域需求的剧烈波动导致供应链混乱
优势	<ul style="list-style-type: none"> 在汽车、飞机、造船、铁路车辆、半导体等领域，拥有多样化的技术和商业资产 拥有开发和制造技术，能够实现汽车悬架装置用铝锻件、汽车端子连接器用铜合金、半导体引线框架材料、半导体制造设备用铝材等顶级产品 作为日本国内先进的全系列船用产品制造商，覆盖造船领域从炼钢到终端产品生产的全流程，拥有大量优秀业绩 在飞机用大型钛锻件和大型铝铸件业务中拥有大量优秀业绩的日本杰出供应商 		

事业TOPICS

- 我们通过铝挤压与悬架装置事业，提供满足以汽车电动化发展为首的汽车轻量化需求的产品。同时，作为碳中和举措，我们正积极推进绿色铝的应用，未来也将广泛为社会和环境贡献力量。
- 在担负着重要基础设施的造船和飞机领域，日本国内产业的重要性再度引发关注。我们通过铸锻钢事业为造船领域提供产品，同时通过铝铸锻和钛事业向飞机领域提供产品，以此构筑稳固的事业基础，支撑客户的供应链体系。
- 在预期有较大发展空间的半导体领域，我们凭借铝铸锻和铜板事业，稳定地提供符合客户期望的产品，助力半导体行业的发展。

2023年度的总结

- 关于销售数量，日本国内与上年度持平，而中国和东南亚的需求恢复较为缓慢，以及中国对日系汽车的需求及在工程机械方面的需求减少等原因，导致销售数量较上年度有所下滑
- 因价格改善的进展等因素，销售价格较上年度有所上升
- 尽管销售数量有所减少，但得益于销售价格改善的进展等，计入的经常损益同比增加20亿日元，达到49亿日元



对外部环境的认识与事业的优势

机会	<ul style="list-style-type: none"> 针对制造业的人手短缺问题，焊接自动化及效率提升的需求与日俱增 为实现碳中和的新材料与焊接解决方案领域正不断拓展 面对少子老龄化带来的技能传承课题，可一站式应对的焊接综合制造商的存在价值凸显 在海外新兴国家等发展市场，焊接需求呈现扩大趋势 以现有的焊接系统事业为轴心，转换为“价值销售”模式，以及周边工序的事业化 	风险	<ul style="list-style-type: none"> 由于日本国内人口减少，内需渐趋萎缩，劳动力短缺 海外市场、据点和供应链中的国家安全与地缘政治学风险
优势	<ul style="list-style-type: none"> 综合型焊接制造商，拥有焊接材料、机器人系统、电源及施工工艺等整套品类 通过立足现场和迅速响应开展提案式销售 日本国内焊接行业庞大的焊接材料与焊接系统销售组织 拥有多个海外据点，每个据点都具备可提供质量稳定的焊接材料的生产体制 拥有基于Kobelco Welding Way的传统与变革并存的文化 		

事业TOPICS

- **LNG燃料罐用小型焊接机器人和焊接材料的实用化**
随着LNG作为实现碳中和的过渡能源的需求增加，造船领域正在推进LNG燃料罐的内部生产。为提升有着高级技能要求的9%镍钢的焊接质量，并解决焊工短缺的课题，我们开发了紧凑型便携式焊接机器人KI-700和专用焊接材料。目前已投入实际应用，未来我们将进一步推广。
- **借由DX技术实现进化的钢结构焊接机器人**
在建筑领域，为了解决焊工短缺的问题，正在推进BIM(Building Information Modeling)。本公司开发了3D-CAD数据联动软件，提升了钢梁的机器人焊接的效率与作业便捷性。今后，我们将进一步拓展其功能和适用范围。



各事业部门概况

机械类事业

ROIC目标 8~10%

由“机械”、“工程技术”、“工程机械”三个事业部门构成的机械类事业主要面向汽车、飞机、造船、建筑土木、社会和产业基础设施、环境和能源等客户领域。我们视外部环境的变化为商机，通过“抓住新需求”和“扩大事业范围”来追求更进一步的发展。此外，机械类事业拥有众多可助力CO₂减排和降低环境负荷的技术、产品和服务，力争在全球层面解决客户面临的社会课题，进而为环境和社会作贡献。

| 上一个中期经营计划的回顾 |

确立稳定的收益基础

- 重组不盈利的事业：一度不盈利的起重机事业扭亏为盈
- 机械类事业收益稳定及发展市场的应对：机械与工程技术事业的订单和收益均有所增加。工程机械事业正在推进结构改革

向碳中和发起挑战

- 通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献：切实捕捉以MIDREX®工艺、机械产品等的CO₂减排为背景的需求。开启混合型氢气供应系统和低碳铁源事业等新事业

| 各事业战略 |

加强盈利能力和追求发展

我们将在加强盈利能力的同时，围绕“获得以碳中和为背景的能源转换等新商机”和“拓展‘价值销售’与解决方案业务”，追求发展，力争在2030年度机械类事业整体销售额达到1万亿日元规模。

机械事业方面，旋转机事业预计会在环境应用方面增加需求，确切获取该事业订单的同时，扩大半导体检查装置及IP事业，以此力争在2030年度实现销售额达到3,000亿日元规模。

工程技术事业方面，我们将稳步捕捉全球钢铁公司在实现碳中和方面对还原铁的需求，同时也将针对阿曼的低碳铁源供应事业进行可行性研究等。此外，在环境和能源领域，我们将利用拥有水处理和废弃物处理两大事业的优势，推进相关举措，力争到2030年度成为销售额2,500亿日元规模的事业部门。

有关价值销售以及解决方案业务，我们将迄今为止通过开展各项事业积累的信息、技术和经验与DX相关技术相融合，推进包括“焊接系统”“K-DIVE®”“K-D2 PLANNER”和“混合型氢气供应系统”等的强化，争取在2030年度销售额达到500亿日元规模。

向碳中和发起挑战

在机械类事业中，我们将CO₂减排贡献视为发展机会，积极推进相关举措。此外，机械类事业的主要CO₂减排贡献产品如下（也包括可以算出减排贡献量的产品以外的项目）。

通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献的产品

机械类事业	MIDREX®工艺	低碳铁源供给	压缩机
	热交换器/汽化器	木质生物质发电	废弃物发电
	电动、燃料电池式工程机械	HHOG*	混合型氢气供应系统

* HHOG = 水电解式制氢装置

机械

机械事业部门拥有众多可助力CO₂减排和降低环境负荷的产品和技术。今后，我们将携手客户，持续推进降低环境负荷的举措，为实现可持续社会贡献力量，并矢志不渝地追求事业更进一步的发展。

副社长兼执行役員/机械事业部门长、机械事业部门管理本部长
竹内 正道

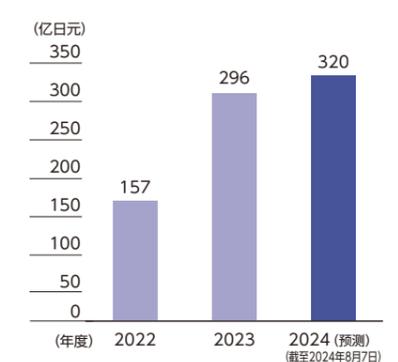
2023年度的总结

- 因以石油化工和能源领域为中心呈现良好增长等因素，订单金额较上年度有所增加
- 鉴于订单量表现优异，订单盈利能力得到改善，经常损益较上年度增长138亿日元，总额达到296亿日元

销售额的变化



经常损益的变化



详情参见各事业部门数据一览P.116-117

对外部环境的认识与事业的优势

机会	<ul style="list-style-type: none"> 受能源转换趋势的驱动，氢、氨等非化石能源的需求以及CCUS等脱碳用途需求正在扩大 由于数字化转型的进展和电动汽车需求的扩大，电子和半导体相关需求也在增加 由于汇率影响，与欧美竞争对手的相对竞争力增强 	风险	<ul style="list-style-type: none"> 各国对CO₂相关管制的加强 在能源转换方向尚不明朗的情况下，石油化工相关的设备投资需求加速减少 地缘政治学风险导致供应链混乱
优势	<ul style="list-style-type: none"> 多年来积累了许多与非通用机械有关的技术。特别是在一些门槛较高的领域，我们拥有可与全球竞争对手相媲美的技术，例如高压技术、高速旋转机械的驱动、振动、噪声控制技术 许多竞争制造商都位于欧洲，而我们的主要生产据点则位于日本、中国和印度，因此我们构建了可以快速向亚洲客户供应产品和零部件的体制 基于迄今为止在能源领域积累的业绩，我们将技术应用于作为发展市场的能源转换（氢、氨、LNG等）领域 		

事业TOPICS

“建立LNG船用压缩机事业体制”荣获第65届田宫奖*

为了进军非通用压缩机的LNG船市场，我们于2014年开发了高压立式往复压缩机，并在2016年与油冷螺杆式压缩机共同获得了首个订单。迄今为止，我们已交付了共约100台往复式和螺杆式压缩机，目前仍有约80台正在生产，订单源源不断，成为机械事业部门稳定的收益来源。此外，作为能同时提供LNG船用螺杆式和往复压缩机的供应商，本公司成功实现了与竞争对手的差异化。

我们担负着LNG的大规模稳定运输任务，以此为能源转型与环境课题的解决贡献力量，助力实现本集团的重要课题之一“对绿色社会的贡献”，同时，我们将碳中和视为机遇，成功进军发展市场，稳步推动事业增长，这些工作都饱受好评，最终荣获了第65届田宫奖金奖。

* 田宫奖：为永久缅怀本公司五代社长田宫嘉右卫门的遗德和功绩而设立的表彰制度，旨在嘉奖那些对公司业绩及社会有巨大贡献的技术、产品与活动

各事业部门概况



工程技术

工程技术事业部门深耕于低碳（CO₂减排）、环境、能源等领域。汇聚每位员工的独特个性、智慧和技能，最大限度地发挥我们的价值，为中长期的收益增长和实现碳中和贡献力量。

执行役員/工程技术事业部门长、全公司工程业负责人
元行 正浩



工程机械

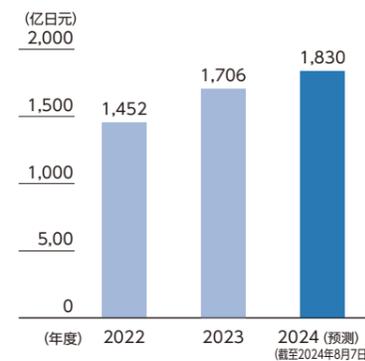
我们将基于“用户现场主义”，强化DX解决方案和存量业务，提供解决社会课题的高质量产品和服务。此外，致力于实现现场的安全、舒适和高效，力争成为客户和社会“无可替代的存在”。

神钢建机株式会社 代表取締役社长
山本 明

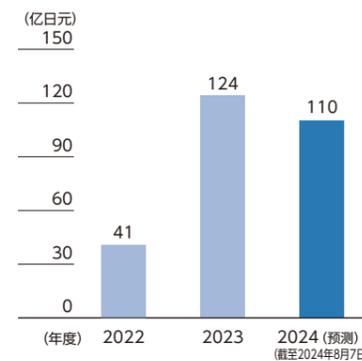
2023年度的总结

- 因还原铁相关事业斩获海外大型项目订单，加之废弃物处理相关事业稳定承接订单等因素，订单金额较上年度有所增加
- 同比增长82亿日元，计入124亿日元的经常损益

销售额的变化



经常损益的变化



详情参见各事业部门数据一览P.116-117

对外部环境的认识与事业的优势

<p>机会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 为实现CO₂减排和碳中和目标的相关管制的强化和政府支持政策的增多，以及随之各企业、自治体对引进新技术和设备的研究进展和设备投资的增加 ● 由于人手短缺和已交付设备的老化，维护和售后服务的需求增加，同时对省人化和DX的需求也在上升 ● 技术进步与成本降低催生了廉价的氢的大规模生产与供应 	<p>风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 由于能源成本增加、通货膨胀、经济衰退以及地缘政治学风险的上升等，导致投资决策后延或推迟 ● 竞争加剧致使成本竞争愈演愈烈，开发和技术验证成本的负担亦有所增加 ● 人手短缺和技术研究的后延等导致丧失项目承接与发展的机会
<p>优势</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 拥有众多以低碳（CO₂减排）、环境、能源为核心的环保产品品类 ● 拥有在全球直接还原铁市场中占据较高市场份额的MIDREX®工艺 ● 拥有水处理和废弃物处理两大品类。可实现横跨下水道和废弃物两个领域的处理 	

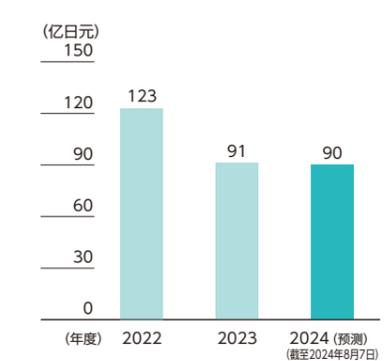
2023年度的总结

- 液压挖掘机在北美等地的销量有所攀升，然而，中国需求低迷，加之发动机认证问题导致欧洲的销量下滑，因此整体销量较上年度有所减少
- 履带式起重机的销量因欧洲发动机认证问题及生产和出货的偏差而有所减少，但以北美为中心，发动机认证问题的应对取得进展等带动销量有所增加，因此整体较上年度有所增长
- 销售价格日益改善与日元贬值促使出口核算得以改善，但另一方面，由于物流成本的增加以及发动机认证问题相关补偿金收入的缩减等因素，导致利润较上年度减少32亿日元，最终计入91亿日元的经常损益

销售额的变化



经常损益的变化



详情参见各事业部门数据一览P.116-117

对外部环境的认识与事业的优势

<p>机会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日本国土交通省助推工程现场的自动化 ● 工程现场的工作方式变革加速 ● 工程现场CO₂减排的举措开始正式推进 	<p>风险</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 工程行业、基础设施领域的DX滞后 ● 由于环境和法规建设的滞后，碳中和和工程机械的普及进程受阻，材料费用与人工成本高涨
<p>优势</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 拥有源于用户现场主义且符合市场需求的各种工程机械产品阵容和销售、服务支持能力 ● 拥有行业先进的新一代技术开发能力，包括日本首台国产电动挖掘机、日本首台小型越野起重机、世界首台混合动力挖掘机、远程操作重型机械的“K-DIVE®”以及起重机施工计划支援软件“K-D2 PLANNER”等 	



事业TOPICS

我们将灵活应对环境变化，推进各区域战略，并通过2024年4月成立的售后服务本部强化存量业务，以实现收益的扩大。以此稳定收益基础为后盾，我们将着眼于客户和社会环境的变化，致力于“创造新需求”，以实现未来的发展。具体而言，我们将进一步推广重型机械远程操作系统和基于运行数据的现场改善解决方案“K-DIVE®”，以及起重机施工计划支援软件“K-D2 PLANNER”。同时，我们将通过开发氢燃料电池挖掘机等碳中和工程机械等产品，提供新的价值。

各事业部门概况

电力事业

本集团自2002年起投身于电力供应事业，为地区电力的稳定供应贡献力量。目前，我们运营着以下发电所。

	所在地	发电方式	发电规模	投入商业运营时间	电力批发客户
神户发电所1、2号机	兵库县神户市	煤炭火力	70万千瓦/台	1号机 2002年4月 2号机 2004年4月	关西电力株式会社
神户发电所3、4号机			65万千瓦/台	3号机 2022年2月 4号机 2023年2月	
真冈发电所1、2号机	栃木县真冈市	燃气火力	62.4万千瓦/台	1号机 2019年10月 2号机 2020年3月	东京瓦斯株式会社

合计 约395万千瓦



神户发电所1、2号机



神户发电所3、4号机



真冈发电所1、2号机

| 上一个中期经营计划的回顾 |

- 神户发电所3、4号机的建设→按计划投入商业运营
- 借由发电所全部6台机组的稳定投产，确保每年约400亿日元的收益→按计划完成体制建设，实现收益
- 向2050年碳中和发起挑战→根据规划图推进研究

| 各事业战略 |

加强盈利能力和追求发展

通过发电所全部6台机组的稳定投产，确保每年约400亿日元的稳定收益，支撑集团整体的发展。

向碳中和发起挑战

本集团将按照中期经营计划中公布的规划图，继续长期稳定供应环境负荷低、经济性优越的电力，同时为实现2050年碳中和的目标，进一步提高效率和开展低碳化行动。

在神户发电所，除了此前实施的地区供暖外，为了有效利用地区生物质以及供应氢气，我们正在探讨下水污泥燃料的混烧工艺。株式会社神钢环境舒立净已经接到了多台下水污泥燃料转化设备订单，混烧工艺的实现指日可待。

此外，我们积极研讨引入氨混烧技术，参与长期脱碳电

源竞标并中标。未来，我们将继续推进清洁氨的确保等研究，致力于实现规划图中提出的氨20%混烧目标，推动相关举措。

在真冈发电所，我们将继续利用高效燃气轮机联合循环方式，确保低碳发电稳定运行，并研究未来如何最大限度地利用碳中和城市燃气。

通过稳定的电力供应，为地域社会和地球环境作贡献，力求实现“立足现在、展望未来，为人们的愿望与梦想助力，创建一个生活安全、放心又充实的世界”。



我们将遵循日本政府的能源政策，努力确保电力的稳定供应，同时为实现2050年碳中和，进一步推进高效化和低碳化举措，持续为打造安全、放心且充实的生活贡献力量。

执行役員/电力事业部门长
吉武 邦彦

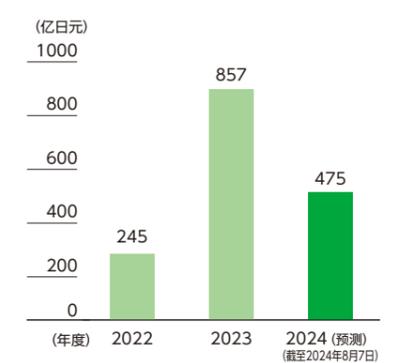
2023年度的总结

- 由于神户发电所4号机的投运，售电量较上年度有所增加
- 单位销售电价因电煤价格的波动而较上年度下降
- 由于神户发电所4号机的投运，神户发电所3、4号机燃料成本调整的时滞影响而得以改善，加之神户发电所1至4号机销售价格的一次性增益影响等，经常损益较上年度增加612亿日元，达到了857亿日元

销售额的变化



经常损益的变化



详情参见各事业部门数据一览P.116-117

对外部环境的认识与事业的优势

机会	<ul style="list-style-type: none"> • 随着社会电气化的发展和数据中心的增设等IT化的推进，所需电量将在中长期内持续增加 • 利用城市选址进行供暖带来的综合能源效率提升、有效利用城市产生的下水污泥等作为生物质燃料 	风险	<ul style="list-style-type: none"> • 脱碳趋势和投资者等的撤资动向 • 低效煤炭火力逐步淘汰
优势	<p>神户发电所(煤炭火力)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 多年积累的制铁所自营发电作业技术;可有效利用港口设备等基础设施;拥有20多年稳定运行大型发电所的经验 • 作为一家城市发电所，遵守日本国内严格的环保协定值 • 凭借超过神户市最大电力需求的供应能力，提高阪神地区电力自给率;通过多个供电系统，为打造具备强大抗灾能力的城市作贡献 <p>真冈发电所(燃气火力)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 日本国内首座大型内陆火力发电所，发生地震、海啸等灾害的风险较低，是首都圈临海区发电所的有力后备力量 • 采用全球一流的高效燃气轮机联合循环发电 • 有效运用燃气主干线和已开发的工业园等现有基础设施，以及自营发电业务中积累的技术和经验 		

事业TOPICS

长期脱碳电源竞标

以实现2050年碳中和为目标，为促进对电源新设及替换等的投资，引入了此制度。竞标由电力广域运营推进机构*实施，中标的企业原则上可以在20年内，依据投标价格每年获取固定成本收入，从而回收设备投资等的固定成本。本公司凭借神户发电所1、2号机氨20%混烧的现有设备改造，于2024年4月成功中标。

*电力广域运营推进机构:为推动电力事业广域运营而设立的机构